



陸軍伙食委外合約 管理策進之研究

DOI: 10.3966/230674382021051102005

林國華

提要

- 一、本文提出四項創新式的遠程中介模型，並首次引進合約管理成熟度模型以及合約條款之自我評量方式，針對本軍伙食委外合約管理之狀態進行自我檢視，發現受測單位之伙食委外之合約管理成熟度十分良好與穩定。
- 二、本文亦發現單位內若能具有較佳之合約管理成熟度，有助於與合約商間之溝通，能增加彼此間之溝通品質，將能降低誤解以及減少履約爭議，因此建議應針對本軍各伙食委外單位進行全面性自我評量作業，以檢視與瞭解各執行單位之合約管理狀態。
- 三、儘管本文提出之四項研究假說未獲支持，然經檢討可能係因樣本數不足導致，因此建議本軍應提高研究層級，透過全軍伙食委外合約管理體檢之方式，一方面可獲取自我評量之成效，另方面能再次驗證本研究架構，以期發掘有效之外部或內部管控機制，藉此精進伙食委外的合約管理工作，進而達成本軍伙食委外政策的永續發展。

關鍵詞：伙食委外、合約管理、合約管理成熟度、委外績效

壹、前言

美軍自1997年起便大舉推動委外政策；英軍亦在同年透過公私協力模式（Public-Private-Partnerships, PPP）或民間融資計畫（Private Finance Initiatives, PFI）的方式推行其軍事委外政策；同樣地，國軍亦自2003年起執行委外政策，迄今已逾15個年頭，其中，前副參謀總長兼執行官蒲上將曾說：「委外政策是後勤重點，委外之後的管理更是後勤績效的重點」，¹ 由此可見，委外政策對於後勤部隊之重要性。

雖然國軍推行委外政策已行之有年，然而，卻曾於2017年爆發「伙食外包商涉賄賂」之負面新聞報導；² 另外，筆者亦曾於任教場合耳聞伙食委外單位同仁，對於合約商之管理時有抱怨；《陸軍後勤季刊》亦曾有專文談到「後勤委外是趨勢，合約管理是重點」，文章中除了強調合約管理的重要性，同時也期望釐清對合約管理的認識。美國海軍研究院（Naval Postgraduate School, NPS）曾定義合約管理「係為藝術與科學結合的管理行為，其包含合約簽定至終止的整個管理過程」；³

而此意涵與軍中常認為的履約管理及合約管理，確實存在差異。

因此，當陸軍（以下稱本軍）在遂行伙食委外合約管理的過程中，單位對於什麼是合約管理？如何落實執行？可能尚存在認知與知識上的差異，反言之，本軍在合約管理成熟度為何？似乎影響著整個合約管理的品質或績效。綜觀本軍伙食委外合約，筆者近年亦曾耳聞關於合約延續與開標上產生窒礙，甚至與合約商間的溝通、對於菜餚烹調與品質上的認知、亦或工作內容執行上的信任關係等，均產生一些爭議。這樣的場景隱含了本軍對於合約管理實務，依然存在精進空間，這也是本研究之動機。

本研究為了提出本軍在伙食委外合約管理上的實務建議，期望透過瞭解本軍執行伙食委外單位對合約管理的成熟度、單位與合約商間的關係、以及合約商對伙食品質管理的要求作為等面向，進而探討該伙食委外合約的執行成效，最後研擬是否會因此影響合約商延續合約的意願。在明確研究動機與目的後，後續經由文獻回顧以及瞭解現行本軍伙食委外執行現況，透過問卷研究，藉

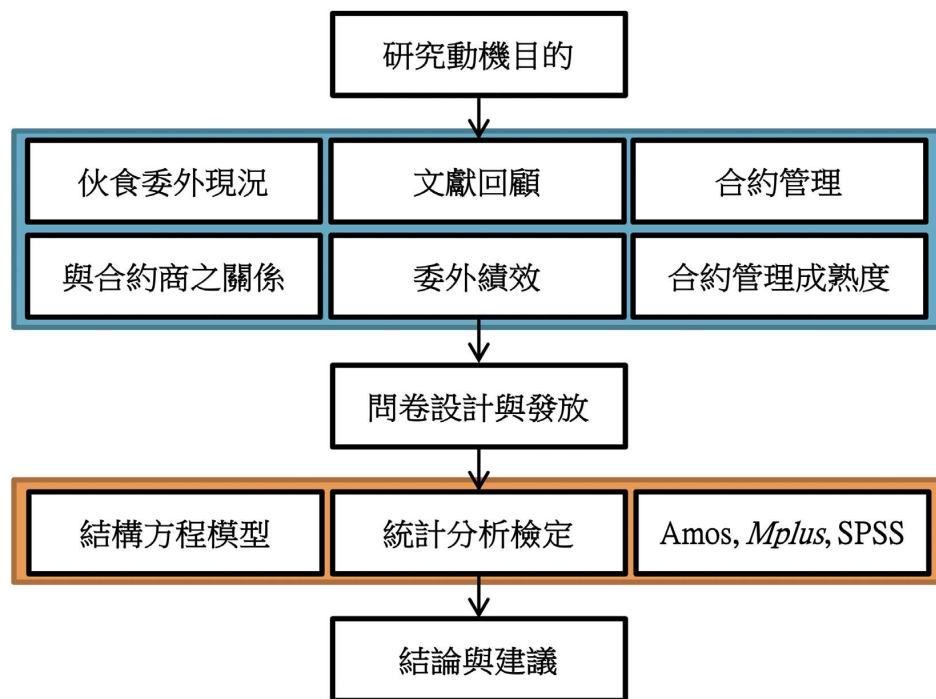
- 1 任慶宗，〈後勤委外是趨勢，合約管理是重點〉《陸軍後勤季刊》（桃園），2015年第1期，陸軍後勤指揮部，民國104年2月，頁5-6。
- 2 東森新聞，〈國軍伙食投訴周刊！伙食外包商涉賄賂〉，EBC東森新聞網，<https://news.ebc.net.tw/news/society/81817>，檢索日期：西元2019年12月19日。
- 3 鄭淑榆，〈委外績效與信任對續約意願之研究〉（臺北：國防大學管理學院運籌管理學系碩士論文，2018年），頁33。

蒐集本軍各訓部與訓練中心之樣本資料，以Amos、Mplus、SPSS等統計分析軟體進行結構方程模型分析，期望瞭解變數間之因果關係，並據以提出結論、管理意涵與實務貢獻，研究流程如圖一。

策報告時，就將伙食納入委外經營的規劃之中，並早已由國防大學等單位辦理委外經營。⁴ 本軍自103年起亦由司令部、專科學校、訓練指揮部與中心、基地廠(庫)等多個單位開辦伙食委外，迄108年止共計有17處伙食團仍遂行該委外政策，108年度之預算金額達新臺幣(以下幣制同)2億2,900餘萬元，採限制性招標方式公告，最終分由華成食品有限公司、小寶食品股份有限公司以及高雄市梓

貳、本軍伙食委外現況

國軍曾於97年底，針對國防資源釋商政



圖一 研究流程

(資料來源：本研究整理)

4 黃啟弘，〈國防部：國軍伙食規劃委外經營〉，臺灣英文新聞網，<https://www.taiwannews.com.tw/ch/news/791211>，檢索日期：西元2020年3月5日。

官區漁會等三家合約商，以準用最有利標的方式決標，決標金額計1億9,200餘萬元。⁵ 儘管順利完成委外開標作業，然而在執行合約管理實務上，卻存在許多尚需精進之處，誠如在106年底時鏡週刊便以聳動的標題報導「【國軍伙食黑洞】2年前就遭民眾檢舉，真相依然『國防布』」⁶；或如109年初成功嶺某單位遭投訴伙食委外供應之料理不如預期等。⁷ 甚至，立法院曾於105年時要求國防部針對「副食品採購以及伙食外包」進行改善報告，並遭凍結經費500萬元。⁸ 由此可知，不論國軍或本軍於遂行伙食外包政策上，並不如預期順利，以下摘述伙食委外現行作法。

本軍採行之伙食委外方式係屬勞務採購合約範疇，以聘請廚師及廚工辦理炊爨作業方式辦理，並非如國軍醫院採「廚房委外」，因此烹調食材均來自國軍副供站，而非由委外廠商負責。另外，烹調所需之菜單仍由單位伙食委負責開立，再由委外廚師與廚工進行食材準備與烹調，伙食炊爨過程中由單位派遣之監廚以及合約商之領班共同對品質進行

監控，然而以領班對菜色品質控管，監廚僅依合約監管合約商之作業流程是否符合國軍餐飲衛生要求；其中，以委外合約中之附加條款對廚師、廚工、領班個人行為以及整體工作細項進行管理，若有違反事項則進行記點科罰。最後，透過伙食團再以「國軍伙食滿意度調查問卷」針對用餐人員進行伙食滿意度調查，廣蒐回饋意見，同時藉著每月固定召開之伙食評議委員會，達到複式稽核之管理作為。

儘管現行管理機制完善，然依本文作者觀察，委外合約內容似乎並非人人瞭解，甚至難以查閱，因為一個伙食團僅有一本副本，因此，實際執行者，承辦人、伙食委、監廚、採買等人員，亦或者承辦合約之採購官等，是否已確實瞭解契約內容，以及契約設計精神、執行要求重點、爭議處理方式與可運用之監督條款為何等，似乎需要工具針對執行單位進行檢視。因此，以下本文遂就合約管理的觀點探討，並從歷史文獻中汲取適合本軍之調查工具。

5 決標公告，〈陸軍後勤訓練中心伙食勞務委外等17項〉，政府電子採購網，<http://web.pcc.gov.tw/tps/main/pms/tps/atm/atmHistoryAction.do?method=review&searchMode=common&pkPmsMainHist=66286639>，檢索日期：西元2020年3月5日。

6 社會組，〈【國軍伙食黑洞】2年前就遭民眾檢舉，真相依然「國防布」〉，鏡週刊，<https://www.mirrormedia.mg/story/20171021soc005/>，檢索日期：西元2020年3月5日。

7 聯合報記者洪哲政，〈《役男上網抱怨軍伙早餐的「草莓饅頭」難吃》《陸軍司令部勤務營伙食委外「溢付254%餐費」浪費公帑》〉，痞客邦，<https://chaoyisun.pixnet.net/blog/post/68683862>，檢索日期：西元2020年3月5日。

8 立法院議案關係文書（立法院），民國105年3月2日，頁報591-593。

參、文獻回顧與假說推論

一、委外合約管理

Parker and Hartley (2003) 認為，「委外」之目的在於取得單位外之額外資源與能力，並藉此使單位能專注於本身的競爭優勢。⁹ 其中，委外之概念出自1776年經濟學之父Adam Smith《國富論》中的分工概念，也就是透過專業分工方式來提高生產效率。然而在幾經演變之後，Handler (1996) 則將其定義為：「當組織內部能量呈現飽和時，則需向外部尋求合作的關係」。¹⁰ 然而，這樣將工作移轉給其他單位或組織負責，以創造更具有彈性以及更專注在核心工作的作業方式，便稱之為委外。¹¹ 倘若在這樣的作業方式下加入合約或契約，而更強調合約的管理功能，¹² 符合委外合約管理的範疇，另外，Parker and Hartley (2003) 認為，在合約管理過程中應該更強調監督行為以及信任關係。¹³ 因此，本研

究認為組織內將非屬核心之工作，透過合約關係尋求外部的合作，藉以使組織能專注於核心與專業技術上，並採取監督與信任併行之管理行為，稱之為「委外合約管理」。

委外合約管理似乎與合約管理意涵相近，儘管前者強調管理功能、監督機制以及信任關係，考量本研究標的為公部門亦為軍事單位，為使定義更貼近單位現況，本研究更強調其生命週期，即包含初始至結束。任慶宗與蔡哲聖 (2014) 認為合約管理並非起始於合約簽訂之後，相對地應該從單位內需求規劃時期，便應將管理的觀念導入，意即包含單位的需求分析、合約的設計規劃、商源選擇、談判溝通以及履約監督等流程，整個合約的生命週期均包含的流程與機制，稱之為「合約管理」，¹⁴ 本文亦採用此定義稱之。

二、合約管理成熟度

國軍自2003年起執行委外政策，遂行合約管理，迄今已逾15年，是否已發展至具

9 Parker, D., & Hartley K. (2003). Transaction cost, relational contracting and public private partnerships: A case study of UK defense. *Journal Purchasing & Supply Management*. 9(3), 97-108.

10 Handler, J.F. (1996). *Down from bureaucracy: The ambiguity of privatization and empowerment*. New Jersey: Princeton University Press.

11 Stein, H. F. (1997). Death imagery and the experience of organizational downsizing or; Is your name or schindler's list. *Administration and Society*, 29(2), 222-247.

12 楊俊偉，〈軍事委外合約管理關鍵因素研究〉（臺北：國防大學管理學院運籌管理學系碩士論文，2012年），頁11。

13 同註9。

14 任慶宗、蔡哲聖，〈產業類別、組織因素對合約管理成熟度及企業營運績效之影響〉《國防管理學報》（臺北），第35卷第2期，國防大學管理學院運籌管理學系，民國103年11月，頁4。

備正式化、統一化與最佳化的制度模式，換言說，本軍執行合約管理工作是否成熟是本研究關注的重要議題之一。何謂「成熟度（Maturity）」，Klimko（2001）認為一個實體會隨時間的演變而使其發展的過程，亦即實體在空間中隨著時間演變的過程，並且逐漸發展成型，最終達到理想化的狀態，且達成後依然會隨時間的發展持續進行強化。¹⁵隨後，Garrett and Rendon（2005）建議運用此一概念做為評估、衡量以及強化關鍵核心執行程序與專業分工之工具。¹⁶因此本研究採用Saxena（2008）所提出之合約管理成熟模型（Contract management maturity model, CMMM），¹⁷並藉此瞭解本軍遂行伙食委外合約管理之狀態。其中，任慶宗與蔡哲聖（2014）認為，當組織以成熟度的等級執行評量時，具有以下三項主要效益：¹⁸

（一）標竿評量：即藉由評估組織成熟度等級，用以建立組織的作業準則。

（二）策略發展：依成熟度評估結果，發展組織中適當的策略目標，進一步達成組織所設定在不同階段之標準。

（三）品質保證：在評估流程中，將可因監督而使品質獲得保證，同時組織需進行持續性的評估作業，並依評估結果隨時據以做為修正之準繩。

在文獻中，以Saxena和Rendon二位學者所提出之模型最為著名，其中，前者所提出之模型主要以企業為主要評量標的；後者模型之運用對象則多以軍事採購契約為主。Rendon（2006）將合約管理的流程區分五個階段：初始期、基礎期、構型期、整合期與最佳化，¹⁹如圖二；Saxena（2008）則分為五個層級：初始層、可重複層、定義層、管理層與最佳化，²⁰如圖三。儘管二者在模型階層所採用之名稱不同，但其意涵則大同小異，均可用以瞭解組織在合約管理上的成熟程度，以及其應具備的合約管理能力與因應對策。

15 Klimko, G. (2001). Knowledge management and maturity models: Building common understanding. In *Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management* (Vol. 2, pp. 269-278). Bled, Slovenia.

16 Garrett, G. A., & Rendon, R. G. (2005). *Contract Management: Organizational Assessment Tools*. National Contract Management Association.

17 Saxena, A. (2008). *Enterprise contract management: A practical guide to successfully implementing an ECM solution*. J. Ross Publishing.

18 同註14，頁5。

19 Rendon, R. G. (2006). Measuring contract management process maturity: A tool for enhancing the value chain. In *91st Annual International Supply Management Conference*.

20 同註17。

雖然本研究委外之所屬對象為陸軍，但其委外作業方式與各級學校之營養午餐、公家機關之團膳委外及民間企業之員工餐廳委外等較為相似，與多數採用Rendon模型之軍事採購，則相去甚遠。其中又以美國進修學院（Naval Postgraduate School, NPS）以此模型進行研究最為普遍，例如：在2009年，Puma and Scherr以美國陸軍聯合彈藥與殺傷力合約中心為標的進行研究；²¹Peters, Stewart

and Weese (2019) 則以空軍核子武器中心為對象。²²因此，本文採用Saxena (2008) 所提出之模型進行單位評量。

三、委外績效

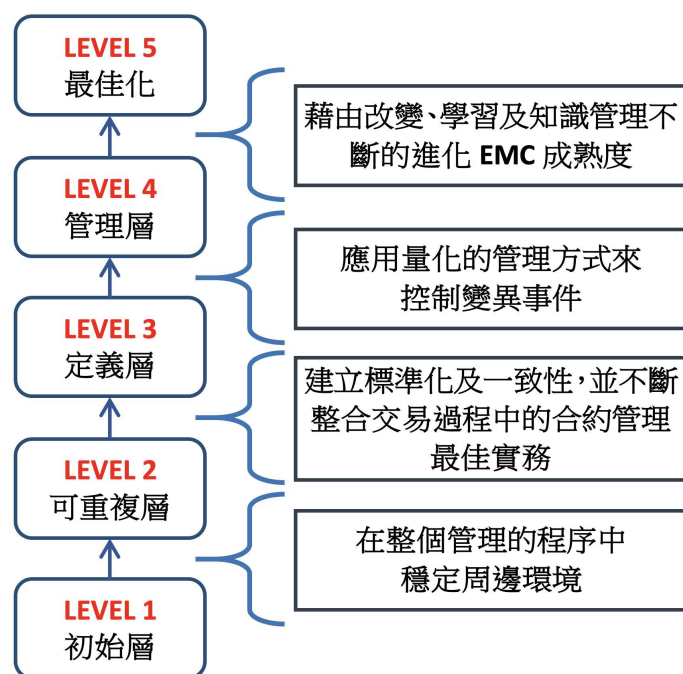
「委外績效」事實上是一種整體性的概念，其代表的是組織或企業在經營管理上的最終結果，亦或者是對某項任務目標的達成狀況。²³因此，Kast and Roseenzweg (1979) 曾對此定義，委外績效乃組織或企業達成某



圖二 Rendon (2006) 提出之合約管理成熟度流程圖

(資料來源：同註14，頁5)

- 21 Puma, K. P., & Scherr, B. A. (2009). Assessing contract management maturity: US Army Joint Munitions and Lethality Contracting Center, Army Contracting Command, Picatinny Arsenal. Naval Postgraduate School Monterey United States.
- 22 Peters, R. N., Stewart, S. L., & Weese, S. F. (2019). Contract management maturity model assessment of the Air Force Nuclear Weapons Center. Naval Postgraduate School Monterey United States.
- 23 Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J. (1980). Organizational behavior and performance. Santa Monica, Cal.: Goodyear Publishing Company, Inc.



圖三 Saxena (2008) 提出之合約管理成熟度流程圖

(資料來源：同註14，頁5)

一特定目標的程度，其內容包含效率、效能以及組織成員的滿意程度。²⁴亦因如此，加上每個委外單位對其投入與預期獲得的目的不盡相同，所以Campbell (1997) 認為該績效並不能僅依單一指標進行衡量，並將之區分為主、客觀績效；²⁵也有人把委外績效劃分為四

個衡量構面，包括內部流程、顧客、財務以及學習與成長面；²⁶Cooper and Kleninschmidt (1987) 則分為財務績效、市場影響以及機會窗口等三個構面。²⁷

由於過往的定義與分類眾多，考量本文將單位與合約商間的關係納入研究變項中，

24 Kast, F. M., & Rosenzweg, J. E. (1979). Organization and management. New York: McGraw- Hill.

25 Campbell, S. (1997). Managing short-term market changes and long-term plans and investments. Health Care Strategic Management, 15(4), 14-15.

26 Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balance scorecard-Measures that drive performance. Harvard Business Review, Jan-Feb, 71-79.

27 Cooper, R. G., & Kleninschmidt, E. J. (1987). What makes a new product a winner: Success factors at the project level. R&D Management, 17(3), 175-189.

因此採用Mohr and Spekman (1994) 對此下的定義，認為委外績效係指委外雙方，藉由評估彼此間夥伴關係以使雙方達成滿意且可接受之結果，進而產生正向的情感狀態。²⁸由此定義便能將其區分為心理與實質層面的產出，因此，本研究遂參考鄭淑榆 (2018)²⁹ 的作法，強調委外單位使用者的感受，其中「心理產出」係指使用者在歷經委外過程後，其對整個過程的心理感受與滿意程度；「實質產出」則為使用後，意即單位人為在接受或使用合約商的實質產出後，其對產品或實質成果之心理感受的程度。

四、續約意願

鄭淑榆 (2018) 在其研究中認為，「續約意願」係為執行委外的單位與履行委外合約商間，在未來具意願繼續合作關係之程度。³⁰

而Kumer et al. (1995) 則定義為：「與目前合作夥伴間的關係是值得持續的，在未來亦具有意願與該夥伴繼續互動，同時延續雙方的合作關係。³¹」當彼此雙方合作期程增加，也就是當合作夥伴的關係發展為長期合作，那麼交易成本與不確定性也將隨之降低，而此利益並非短期交易所能獲得。³²因此，Mohr and Spekman (1994) 指出，成功且良好的合作經驗，將會帶來再一次的合作機會；³³甚至成功的合作也是夥伴雙方獲取競爭優勢的利基之一。³⁴

在諸多關於續約意願的研究中，Anderson and Narus (1990) 發現策略聯盟間的滿意程度與彼此雙方再次合作的關係具有顯著的正向關係；³⁵ Anderson and Sullivan 亦在分析瑞典顧客滿意度之資料後發現，滿

28 Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.

29 同註3，頁46。

30 同註3，頁39。

31 Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356

32 Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 57(3), 68-81.

33 同註28。

34 Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.

35 Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

意度與續約意願間具有強烈相關性；³⁶這樣的結果國內學者詹雪蘭與李文瑞（2004）在研究策略聯盟績效與合作意願間關係時，其結果也顯示二者間存在正向的影響效果。³⁷近年，趙娜等學者在2019年針對大陸市場研究，亦驗證合作績效與合作意願間確實存在正向顯著影響關係。³⁸因此，本文認為在組織執行委外合作時，組織對合約商的滿意度，也就是合約商在合作過程中所展現的績效愈佳，代表了組織亦獲得同等的利益，這也將促使雙方有較佳的意願繼續合作。

五、四種遠程中介（Sequential Mediation）之關係

（一）溝通品質

溝通並非僅止於單向，有效的溝通其實是一種雙向的過程，這當中仍須仰賴雙方的努力和技巧。³⁹換言之，溝通是可以促使雙方瞭解合作的動機與目的，相互交換價值、目標或活動等想法，以使彼此更加瞭解雙方特質的一種過程，這對於委外雙方而言亦然。⁴⁰其中，依Hatch在1997年所提出的資源依賴理論（Resource dependence theory, RDT），Beckman, Haunschild and Phillips（2004）與Schuler et al.（2002）等學者認為組織之間除了彼此的資源相互依賴外，「溝通」則是能夠建立維持雙方關係的關鍵。^{41、42}另外，在這個理論中也提及交換行為是彼此互惠原則的經濟活動，因為當組織間存在具有互補資源時，在其彼此合作交換的過程中，

36 Anderson, E. W., & Sullivan, M. M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.

37 詹雪蘭、李文瑞，〈溝通對策略聯盟績效與夥伴間長期合作意願影響之研究〉《企業管理學報》（臺北），第60期，國立臺北大學企業管理學系，民國93年3月，頁62。

38 趙娜、孔婷與劉勤明，〈供應商風險治理、企業合作意願與合作績效的關係研究〉《物流科技》（上海），2019年第7期，中國倉儲協會，民國108年7月，頁5。

39 Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-10.

40 Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliance: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459.

41 Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, 15(3), 259-275.

42 Schuler, D. A., Rehbein, K., & Cramer, R. D. (2002). Pursuing strategic advantages through political means: A multivariate approach. *Academy of Management Journal*, 45(4), 659-672.

能互相提供對方所需之資源。⁴³

然而，「溝通品質」則是指合作夥伴間，不論以正式或非正式的方式分享資訊時，彼此間對雙方的計畫、程序、期望、目標、動機以及評估標準是沒有隱瞞。⁴⁴鄭淑榆(2018)在其研究中認為，在委外過程中，溝通品質不僅能讓雙方瞭解對方想法，亦包含作業方式與能力，這也有助於調整合約商在預期上所產生的認知落差，以及增加資訊可預測性，藉以讓雙方均相信彼此是值得信賴的夥伴關係，即便遭遇環境變化或者風險管控上的問題，雙方亦能共同合作，互相解決。

⁴⁵另外，依社會交換理論(Social exchange theory, SET)，Hormas(1958)指出溝通不僅能讓雙方的資訊交換行為更加順暢，亦能使交換雙方的關係變得更為順利。因此，榮泰生與曾志誠(2011)便認為，溝通是組織能發揮其功能最重要的基礎之一，也就是說溝通行為是組織成功之關鍵基礎，而為了

讓合作夥伴能夠達到雙方的利益，有效率的溝通便是基本要素。⁴⁶這也說明溝通品質的重要性，這個觀點也在Mohr and Spekman(1994)研究中得到驗證，其研究顯示溝通品質是促使夥伴間能具有良好績效的主要特性之一，換言之，溝通品質係指彼此雙方在訊息傳遞與資訊交換時，能夠達到即時性、準確性、適當性以及確實性。⁴⁷綜上，本研究推論如下：

假說一：執行伙食委外單位之合約管理成熟度愈高，將會促進與合約商間之溝通品質並增加委外績效，進而提升合約商的續約意願。

(二) 夥伴間之信任關係

Anderson and Narus(1990)認為信任係指夥伴間，雙方彼此相信的表現是有助於己，並且不會產生對己不利的結果或行動。⁴⁸也是一種在主觀上，願意相信交易夥伴會遵循其承諾以及履行其義務。⁴⁹然而，在合約管

43 Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.

44 Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.

45 同註3，頁28。

46 榮泰生、曾志誠，〈信任、承諾、溝通對合作績效關係影響之研究-以臺灣聯貸市場為例〉《數據分析》(北京)，第6卷第3期，中國人民大學，民國100年6月，頁88。

47 同註28。

48 同註35。

49 Mckhight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.

理的情境下，Mohr and Spekman (1994)則表示，信任為合作夥伴間彼此關係，具信賴的程度，亦是一種積極合作的程度，雙方能夠在不同狀況下，做出有益於彼此之決策，以達成合約之目的。⁵⁰也就是說維持夥伴間彼此關係的基本要素在於相互信任。然而，Poppo and Zenger (2002)在其研究結果中表示，信任與合約的管控是並存的，是一種互補的機制，也就是說良好且正式的合約管理作為有助於彼此間的信任關係。⁵¹

信任包含了二個重要的特性：一、風險願意承擔性(willing to take risk)，此項代表了履行合約的雙方，在面對不確定性的狀況下，願意承擔損失風險的意願；二、善意(goodwill)，此則說明雙方均相信另一方，並不會藉故侵害對方亦或佔對方便宜，能相信對方並仰賴對方執行委託工作(Dirks, 2000; 吳宗祐, 2008)。^{52、53}因此，為了與執行委外的合約商維持穩定且長久之關係，信

任是雙方相互需要的。換言之當雙方的合作關係是建立相互信任的基礎上時，不但能改善彼此合作的關係，亦能縮短在執行委外工作時的磨合期，同時也能提高工作品質與績效。⁵⁴綜上，本研究推論如下：

假說二：執行伙食委外單位之合約管理成熟度愈高，將會促進與合約商間關係之信任並增加委外績效，進而提升合約商的續約意願。

(三) 合約監督條款

本軍現行之委外事項，合約乃是作為管理彼此合作關係的媒介，主要是期望憑藉明確的契約條款，來規範買賣(或甲乙)雙方的權利與義務。其中，訂定監督條款之目的無非是要保障單位委外事項的品質。臺灣管理學會建議從五大方向著手：一、滿意度調查；二、派遣專員稽核；三、書面報告監督；四、財務面向監督；五、組織架構形式的監督。⁵⁵然而，在任慶宗與余佳臻(2015)他們的研究中

50 同註28。

51 Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.

52 吳宗祐，〈主管權威領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果〉《本土心理學研究》(臺北)，第30期，華人本土心理學基金會，民國97年10月，頁5-8。

53 Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.

54 Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra-and inter-organizational corporation: Toward a research agenda. *Academy Management Journal*, 38(1), 7-23.

55 任慶宗、余佳臻，〈公共事務委外契約監督條款之研究〉《商略學報》(臺北)，第7卷第2期，臺灣管理學會，民國104年6月，頁134。

則是引用Parkhe (1993)⁵⁶以及Deeds and Hill (1999)⁵⁷所建議之八類監控條款，本研究考量陸軍伙食委外亦屬公共事務外的環節之一，因此採用此八項條款以及計算方式，並藉以檢視現行伙食委外合約監督條款之設計現況。這八項包含：一、對於所有委外工作事項的定期書面報告；二、以書面方式通知受委託商，其發生不符合約規定之情形；三、單位主計部門有權檢查與審視所有相關紀錄；四、受委託商使用單位內某些資訊時，須受合約中保密條款的限制；五、專屬委託單位的資訊，於合約終止後亦不得使用；六、訂定契約終止狀況；七、訂定仲裁條款；八、訂定發生訴訟的相關規定。

其所建議之測量方式係讓單位瞭解，在委外合約中包含監督條款之情形。Deeds and Hill (1999) 以及任慶宗與余佳臻 (2015) 所採用之公式如下：

$$CS(\text{Contract Safeguard}) = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{8}$$

$\forall i=1\sim 8$ ，如果*i*條款存在， $D_i=1$ ，若無則 $D_i=0$

也就是說，當委外合約中具有上述八項

監督條款之範疇，意即 $CS=1$ 時，那麼該合約於委外事項中具有完整的監督機制設計。因此，為避免委託與受委託者雙方，因為對合約內容或工作事項之預期成果存在差異，因而產生認知上的落差，所以，讓委託之工作內容透過正式合約條款的方式，藉以成為委外工作運行的依循準則，並進一步協助雙方達成委外之目標。因此，檢視合約監督條款的設計是否完善，便成了委外工作成功與否關鍵因素之一。⁵⁸綜上，本研究推論如下：

假說三：執行伙食委外單位之合約管理成熟度愈高，將會使合約監督條款設計更臻完善並增加委外績效，進而提升合約商的續約意願。

(四) 品質管理

本文所敘述之品質管理係從受委託者層面進行探討，而非委託者的一種管理機制或手段。因此，本研究在此強調的是伙食委外之合約商，其公司內部於承攬期間對於提供伙食供應服務之品質管控機制。因為當一家公司之企業文化是重視品質的，那麼這也將會是該公司遂行品質管理成功的元素之一，⁵⁹也會因而提升其企業績效。⁶⁰鄭淑榆

56 Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.

57 Deeds, D. L., & Hill, C. W. L. (1999). An examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry, *Journal of Business Venturing*, 14(2), 141-163.

58 同註55，頁133。

59 Saraph, J. V., & Sebastian, R. J. (1993). Developing a quality culture. *Quality Progress*, 26(9), 73-78.

60 Dellana, S. A., & Hauser, R. D. (1999). Toward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*, 11(2), 11-15.

(2018)認為品質管理並非只是管理者、供應商或員工的責任，而是組織內每個人的職責，因此將其區分四個面向：一、管理層支持；二、員工管理；三、供應商的關係；四、客戶關係管理。⁶¹Forza and Filippini (1998)則將之分成三個部分：一、管理者對品質管理之領導；二、持續性的品質改善；三、跨部門的設計。其中，第三項亦強調企業成員的全體參與，不分個人或組織均須對產品的設計或改善付出心力。⁶²這樣的觀念亦是本文對伙食委外品質管理所強調的。

在王存國、魏小蘭與陳小芬(2006)對軟體產業的研究中顯示，當品質管理中的市場、學習與品質導向相互配合，便能對改善企業績效以及創造競爭優勢達到正向的影響，也就是有效的成果。⁶³鄭淑榆(2018)的研究結果亦表示政府在業務委外期間，受委

託商其品質管理的程度愈佳，則委外的績效表現則愈好。⁶⁴Ho, Duffy, and Shih (2001)也認為人力管理、訓練以及顧客導向為全面品質管理之核心，這三者的相輔相成才能發揮最好的效益。⁶⁵Tracey and Vonderembse (2000)也證實品質管理與組織績效間具有正向的因果關係。⁶⁶Lin et al. (2005)以臺灣與香港的資料驗證其所提出之品質管理、供應商的參與和選擇、企業績效模型，亦證實品質管理與企業績效間的正向影響關係。⁶⁷綜上，本研究推論如下，本文研究架構如圖四：

假說四：執行伙食委外單位之合約管理成熟度愈高，將會促使合約商更加落實品質管理機制並增加委外績效，進而提升合約商的續約意願。

61 同註3，頁34-35。

62 Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality management on corporate performance: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.

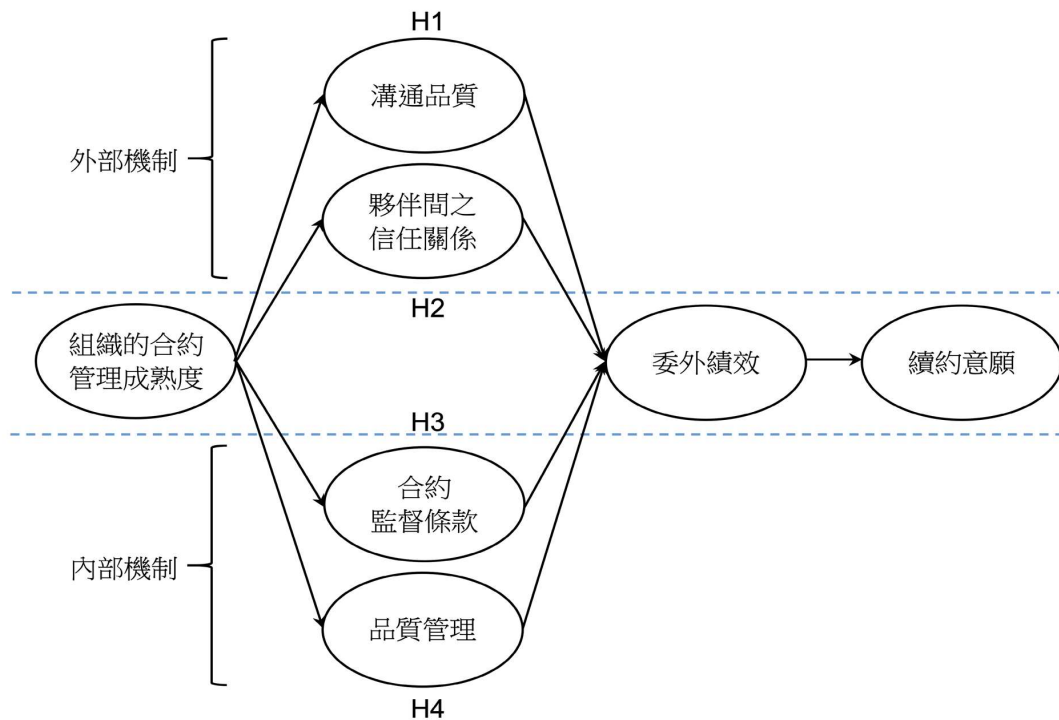
63 王存國、魏小蘭與陳小芬，〈全面品質管理之市場導向、學習導向與品質導向三者配合的重要性-以軟體產業為例〉《中山管理評論》(高雄)，第14卷第2期，國立中山大學，民國105年6月，頁429。

64 同註3，頁73。

65 Ho, D. C. K., Duffy, V. C., & Shih, H. M. (2001). Total quality management : An empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*, 39, 529-548.

66 Tracey, M., & Vonderembse, M. A. (2000). Building supply chains: A key to enhanced manufacturing performance. *American Journal of Business*, 15(2), 11-20.

67 Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C. H., & Yu, P. P. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *Production Economics*, 96(2), 355-365.



圖四 研究架構

(資料來源：本研究整理)

肆、變數衡量

一、組織的合約管理成熟度

本研究參考Saxena (2008)⁶⁸以及任慶宗與蔡哲聖(2014)⁶⁹所發展的量表，共區分合約規劃、合約協議、合約履行、合約管理以及合約終止程序等5個次構面，合計25題，使

用李克特6點尺度，題項從1=非常不同意，到6=非常同意，例題如：「單位內建立一套標準的合約撰擬程序」，該量表於本研究中之信度(Cronbach's α)為0.99。

二、委外績效

本研究參考Anderson and Narus (1984)⁷⁰、Agarwal and Teas (2001)⁷¹以及鄭淑榆(2018)

68 同註17。

69 同註14，頁5。

70 同註44。

71 Agarwal, S., & Teas, R. K. (2001). Perceived value: Mediating role of perceived risk. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 1-14.

⁷²所發展的量表，共區分心理產出及實質產出等2個次構面，合計13題，使用李克特5點尺度，題項從1=非常不同意，到5=非常同意，例題如：「委外廠商讓單位認為委外的過程是令人滿意的」，該量表於本研究中之信度 (Crobach's α) 為0.93。

三、續約意願

本研究參考Anderson and Narus (1990)⁷³、Dyer and Chu (2000)⁷⁴以及鄭淑榆 (2018)⁷⁵所發展的量表，共計5題，使用李克特5點尺度，題項從1=非常不同意，到5=非常同意，例題如：「單位願意盡全力維持與委外廠商間的關係延續」，該量表於本研究中之信度 (Crobach's α) 為0.88。

四、溝通品質

本研究參考Young-Ybarra and Wiersema (1999)⁷⁶以及鄭淑榆 (2018)⁷⁷所發展的量

表，共計6題，使用李克特6點尺度，題項從1=非常不同意，到6=非常同意，例題如：「該委外廠商與單位的溝通都能接納彼此不同的意見」，該量表於本研究中之信度 (Crobach's α) 為0.83。

五、夥伴間之信任關係

本研究參考Das and Teng (1998)⁷⁸、Lee and Kim (1999)⁷⁹以及任慶宗與余佳臻 (2015)⁸⁰所發展的量表，共計5題，使用李克特6點尺度，題項從1=非常不同意，到6=非常同意，例題如：「您認為委外廠商，無論在任何情況下，均會做出對單位有利的決策」，該量表於本研究中之信度 (Crobach's α) 為0.88。

六、合約監督條款

本研究採用Deeds and Hill (1999)⁸¹及任慶宗與余佳臻 (2015)⁸²所採用之測量方法，CS=Σ

72 同註29。

73 同註35。

74 Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285.

75 同註3，頁47。

76 同註40。

77 同註3，頁41。

78 Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

79 Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation, *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.

80 同註55，頁136。

81 同註57。

82 同註80。

$D_i/8$, $\forall i=1\sim 8$, 如果 i 條款存在, $D_i=1$, 若無則 $D_i=0$, 當委外合約中具有上述八項監督條款之範疇, 意即 $CS=1$ 時, 那麼該合約於委外事項中具有完整的監督機制設計。

七、品質管理

本研究參考林公孚(2007)⁸³、Kaynak(2003)⁸⁴以及鄭淑榆(2018)⁸⁵所發展的量表, 共計5題, 使用李克特6點尺度, 題項從1=非常不同意, 到6=非常同意, 例題如:「委外廠商會鼓勵廚工及領班解決問題與提出品質建議」, 該量表於本研究中之信度(Cronbach's α)為0.90。

伍、資料分析

一、表面、內容效度

本研究為了提高問卷的表面效度, 並確定填答者能夠清楚地了解問卷內容題意, 因此在正式問卷發放之前, 本研究邀請北部某訓練中心內具碩士、指參學資之教官進行焦點團體研討, 藉此針對本問卷中題意不清或需要修改的題項提出意見並據以

修正。

另外, 本文為確保研究問卷題項能具有內容效度, 因此, 本文之問卷皆採用國內學者發展成熟之量表, 以避免在翻譯與回譯過程中, 產生語意上之差異, 以使本問卷之題項內容, 能真實地衡量本研究所關切之議題。問卷正式發放係以北部某執行伙食委外單位內相關參與人員(僅納軍、士官)為樣本, 採用紙本問卷進行施測, 問卷發放回收期程約2個月, 另為控制研究時之單位變異, 因此採單一單位普發方式施測, 因此僅發放70份問卷, 回收64份, 刪除填答不全者, 有效問卷為57份。

二、建構效度

(一) 收斂效度 (Convergent validity)

依Bagozzi and Yi(1988)⁸⁶之建議, 當研究構面題項的平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 之值大於0.5, 或者組合信度 (Composite Reliability, CR) 之值大於0.7, 亦即代表該構面良好的建構效度。本研究各構面CR值均大於0.7 (介於0.88~0.99之間), 各構面之AVE值亦均大於0.5 (介於0.59

83 林公孚,〈全面品質管理策略之實施〉《品質月刊》(高雄),第43卷第4期,中華民國品質學會,民國96年4月,頁19-24。

84 Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.

85 同註3,頁45。

86 Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16(1), 74-94.

~0.82)；Formell and Larcker (1981)⁸⁷則建議，當構面各題項之標準化因素負荷量均大於0.5，且t值達顯著水準，即可判定該構面具收斂效度，在經刪除「委外績效」中三題填答不佳之反向題後，本文之各構面均具有可接受之收斂效度（詳如附錄）。

(二) 區別效度 (Discriminant validity)

本研究根據Fornell and Larcker (1981)⁸⁸的建議，當平均變異萃取量之平方根($\sqrt{AVE}$)大於其他構面間之相關係數時，即具有區別效度。本文中各構面之平均變異萃取量平方根之值介於0.771~0.906之間，然而，各構面

間之相關係數除二者迫近0.771 (0.78, 0.80) 餘均小於0.771 (如表一)，因此，本研究各構面之量表具有區別效度。

三、敘述性統計

本研究有效問卷57份，其中受測者以男性比例較高 (n=39, 68.4%)；服務於該受測單位之年資以超過5年者佔比較高 (n=21, 36.8%)，未滿2年者佔比次之 (n=20, 35.1%)；曾經參與伙食委外相關事務者高達43位，佔比75.4%，餘則為間接參餘者 (n=14, 24.6%)；軍中服役年資10年以上與未滿10年者佔比約略相同，其中，又以6~10年者佔

表一 主要變數之敘述性統計與相關係數矩陣

變數	Mean	S.D.	α	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1.CMM	4.73	0.92	0.99	0.99	0.82	(.906)						
2.CQ	4.34	0.77	0.83	0.88	0.60	.72***	(.773)					
3.PT	4.00	0.84	0.88	0.89	0.61	.41**	.52***	(.781)				
4.CS	0.68	0.11	-	-	-	-.47	-.33	.055	-			
5.QM	4.15	0.94	0.90	0.89	0.63	.42**	.38**	.78***	-.26	(.793)		
6.OP	3.46	0.54	0.93	0.93	0.59	.59***	.50***	.59***	-.46	.48***	(.771)	
7.WC	3.73	0.67	0.93	0.93	0.74	.50***	.26*	.55***	.41	.49***	.80***	(.861)

備註：1. *** p<.001, ** p<.01, * p<.05.

2.對角線括弧內代表 $\sqrt{AVE}$ 之值。

3.CMM=合約管理成熟度、CQ=溝通品質、PT=夥伴間之信任關係、CS=合約監督條款、QM=品質管理、OP=委外績效、WC=續約意願。

資料來源：本研究整理

87 Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Algebra and statistics*.

88 同註87。

比較高 ($n=20$, 35.1%)，未達5年者人數最少 ($n=8$, 14.0%)；最後，受測樣本均為葷食者，且每日均會至餐廳用餐，其中又以用餐2次以上者均多 ($n=40$, 70.1%)。

四、相關分析

在進行假說驗證前，本研究先透過 Pearson 相關分析以瞭解各構面間之關係（如表一）。首先，各研究構面之平均數除合約監督條款係以專屬公式計算之外，餘介於 3.46~4.73 之間，標準差則介於 0.54~0.94 之間，另外，具顯著相關之相關係數 (correlation coefficient) 介於 0.26~0.80 之間。其中，除了合約監督條款與其它構面間並不存在顯著相關性外，餘構面間均存在顯著正相關。然而本研究認為，合約監督條款與其它構面間之相關係數不顯著原因，可能係因本文僅採單一伙食委外合約進行研究所導致。

其中，「單位之合約管理成熟度」與其它三個中介變項間之關係，均存在正向顯著性，與「溝通品質」($r=.72$, $p<.001$)、與「夥伴間之信任關係」($r=.41$, $p<.01$)、與「品質管理」($r=.42$, $p<.01$)；另外，三個中介變項與「委外績效」間，亦均存在顯著之正向關係，「委外績效」與「續約意願」間之關係亦然

($r=.80$, $p<.001$)。最後，本研究各構面之信度 (Cronbach's α) 介於 0.83~0.99 之間，均大於 Nunnally (1978)⁸⁹所建議之數值 0.7，即具有內部一致性。

陸、假說檢定

一、直接效果檢定

本研究以統計軟體 Mplus 8.2 版進行假說檢定，並參考 Preacher and Hayes (2008)⁹⁰和 Cheung and Lau (2008)⁹¹等研究的作法，利用拔靴法 (Bootstrap) 重複進行抽樣 2,000 次，以彌補樣本數不足之疑慮。儘管本研究並未推導列舉各變項間之直接效果假說，但仍對各變項間之因果關係進行驗證，各路徑係數如表二。其中，僅「合約管理成熟度」與「溝通品質」間具有顯著的正向影響關係 ($\beta=.995$, $p<.001$)，且在 95% 信賴區間中並不包含「0」([LL, UL]=[0.793, 1.363])；以及「委外績效」與「續約意願」間亦具有顯著的正向影響關係 ($\beta=1.563$, $p<.05$, [0.827, 3.285])。

從直接效果檢定中發現，當單位內人員之委外合約管理的成熟度愈高，那麼單位與得標之委外合約商間的溝通品質也愈高；另

89 Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

90 Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

91 Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.

外，倘若委外合約商於伙食委外工作的表現愈好，其在烹調以及炊爨之相關工作上，獲得之評價愈高，那麼該委外合約商則愈具有意願與本軍合作，繼續參與下一次之伙食委外工作。

二、間接效果檢定

本文採用Cheung and Lau (2008)⁹²所提出概念對本研究之假說進行驗證，在直接效果 (Direct effect) 部分並未達顯著水準 ($\beta=.053, p>.05$)，95%信賴區間亦包含「0」

表二 各路徑係數與研究假說驗證效果

路徑關係	β	SE	z	Bootstrapping bias-corrected 95% CI [LL, UL]
CMM→CQ	.995***	.145	6.876	[.793, 1.363]
CMM→PT	.143	.220	.651	[-.089, .751]
CMM→CS	.594 [†]	.309	1.922	[-.259, 1.000]
CMM→QM	.372	.256	1.456	[-.111, .923]
CMM→OP	.033	.252	0.130	[-.463, .494]
CQ→OP	.123	.242	.507	[-.306, .593]
PT→OP	.154	.299	.515	[-.164, 1.331]
CS→OP	.038	.066	.575	[-.051, .115]
QM→OP	.081	.267	.305	[-.793, .368]
OP→WC	1.563*	.750	2.085	[.827, 3.285]
間接效果：				
H1: CMM→CQ→OP→WC	.190	.366	.521	[-.503, .849]
H2: CMM→PT→OP→WC	.034	.187	.184	[-.022, .524]
H3: CMM→CS→OP→WC	.035	.105	.337	[-.033, .405]
H4: CMM→QM→OP→WC	.047	.263	.180	[-.521, .569]
直接效果：	.053	.423	.121	[-.763, .806]
總效果：	.359 [†]	.187	1.923	[.118, .839]

備註：1. *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$, [†] $p<.5$.

2.CMM=合約管理成熟度、CQ=溝通品質、PT=夥伴間之信任關係、CS=合約監督條款、QM=品質管理、OP=委外績效、WC=續約意願。

資料來源：本研究整理

92 同註91。

($[-0.763, 0.806]$)；然而，假說一之間接效果 (Indirect effect) 未達顯著水準 ($\beta = -.190$, $p > .05$)，其95%信賴區間亦包含「0」($[-0.503, 0.849]$)，因此假說一不成立，意即合約管理成熟度、溝通品質、委外績效與續約意願間之遠程中介效果並不存在；換言之，本研究蒐集之資料並無法證明這四者之間的正向因果關係。

假說二之間接效果 (Indirect effect)，經驗證亦未達顯著水準 ($\beta = 0.034$, $p > .05$, $[-0.022, 0.524]$)；假說三亦然 ($\beta = 0.035$, $p > .05$, $[-0.033, 0.405]$)，假說四結果亦不顯著 ($\beta = 0.047$, $p > .05$, $[-0.521, 0.569]$)，詳如表二。雖然本研究試圖透過拔靴法方式解決小樣本之問題，但觀察表中95%之信賴區間數值，除假說二、三之結果較接近顯著判讀標準外，餘數值仍差距甚遠，儘管如此，各假說之 z 值卻仍差異甚大，均遠低於1.96，故推論係因研究變項過多(7個)，而蒐整之有效樣本數過少(57個)導致之結果。Stevens (2002)建議樣本數至少需要預測變項的15倍，⁹³換言之，本研究至少需要樣本數為105個；但Hair et al. (1998)則認為，當研究變項5個以下，則樣本數至少需要100個；若研究變項介於6-7個，樣本數則至少需要150個。⁹⁴因此，推論可能係因樣本數不足導致。

柒、結論與建議

本研究主要探討本軍在遂行伙食委外的過程中，以合約管理角度，藉由文獻蒐整與實證研究發掘執行單位對於合約管理執行的狀態，並期望透過問卷調查方式驗證本文所提出精進作為之研究架構，針對某伙食委外單位採問卷普發的方式施測，有效問卷為57份，在經過統計軟體Mplus 8.2版進行假說檢定，各項結果說明如下：

一、研究結果

本文經文獻探討與理論推導後共提出四項假說，驗證結果均未獲得支持。假說一在說明當執行伙食委外單位之合約管理成熟度愈高時，將會促進與合約商間溝通品質並增加委外績效，進而提升合約商的續約意願。換言之，當執行單位對於伙食委外合約從規劃、協議、履行、管理以及終止與分析等程序的熟稔程度愈高，也就是歷經初始期、基礎期、定義期、管理期以及最佳化等五個階層，愈接近最佳化階段代表愈成熟。

假說二在陳述當執行伙食委外單位之合約管理成熟度愈高時，將會促進與合約商間關係之信任並增加委外績效，進而提升合約商的續約意願。也就是說單位內具有較高的伙食委外合約管理成熟度愈高時，將會與伙

93 Stevens, J. P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge.

94 Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

食合約商間取得較高的信賴度，同時提升單位對伙食的滿意程度，甚至進而讓廠商願意參與該單位的伙食委外工作。

假說三則討論單位之合約管理成熟度愈高時，將會使合約監督條款設計更臻完善並增加委外績效，進而提升合約商的續約意願。此假說強調在合約管理成熟度以及委外績效間，可能會因為合約中監督條款的完善程度而產生不同的影響，一方面合約管理愈成熟，監督條款的設計會愈臻完善，那麼合約商在執行工作上愈沒有模糊空間，因此其工作執行將愈符合委外單位要求，故其績效愈佳。

最後，假說四則在探討執行伙食委外單位之合約管理成熟度愈高，將會促使合約商更加落實品質管理機制並增加委外績效，進而提升合約商的續約意願。這時本文強調合

約商本身對於品質管控之重要程度，然亦因未執行單位對於合約規劃設計等整體流程愈熟稔，便能設計出要求合約商執行品質內控之伙食委外合約，透過這樣的要求，亦能提高合約商對於伙食品質的自我要求，因而能提高其執行績效，也因合約商的自主性高、成效佳，故能強化與執行單位持續合作的意願。

二、合約管理成熟度模型之啟示

儘管本研究提出之假說未獲得資料支持，但從表三我們依然可以瞭解受測單位於伙食委外的合約管理執行狀態。該單位人員對於伙食委外合約之五項流程熟悉度不分軒輊，但其中仍以合約的履行成熟度最高，該單位已十分接近最佳化狀態，代表其團隊整體對該委外合約之執行作法均相當熟稔；相較於合約履行，該單位對於如何在合約的最後

表三 受測單位之伙食委外合約管理成熟度狀態

合約管理成熟度模型					
成熟度 階層	合約管理關鍵程序				
	合約規劃	合約協議	合約履行	合約管理	合約終止 與分析
最佳化 80-100%					
管理期 60-80%	▼ (78.5%)	▼ (78.7%)	▼ (79.3%)	▼ (78.5%)	▼ (77.7%)
定義期 40-60%					
基礎期 20-40%					
初始期 0-20%					

資料來源：本研究整理

階段進行收尾，仍有較多人員略顯不熟悉，整體而言，伙食委外合約管理之成熟度上表現相當良好與穩定。

三、實務建議與管理意涵

儘管本研究之假說未獲支持，但本文引進Saxena (2008)及任慶宗與蔡哲聖(2014)所提出與建議之合約管理成熟度模型；並針對合約監督條款採用Deeds and Hill (1999)以及任慶宗與余佳臻(2015)所採用之評量工具，具有數據化、客觀化及科學化等特性，對於本軍進行伙食委外合約管理，無啻是增加一項十分便利與實用之自評工具。例如：當發現執行單位之成熟度不佳，那麼便能對該單位進行強化與持續性的教育，甚至規劃專責教育班隊進行人員培訓，以達專業診斷與對症下藥之效果。

另外，針對本文額外驗證之直接效果，亦發現較高的合約管理成熟度確實對與合約商間的溝通品質能有較佳的效果，也再次證明倘若本軍能善用此工具，將有助於單位與合約商間的溝通，換言之也將因為雙方的溝通品質良好，可望降低彼此間的誤解，減少履約爭議。

由於年前本軍曾因伙食委外合約開標不甚順利而有產生放棄委外政策之存疑，但在本文中發現，倘若合約商能在執行本軍伙食委外工作時，產出較佳之績效，將有助於該合約商再次與本軍合作之意願，亦因如此，在此建議能由上級單位對於本研究架構，對

所有伙食委外單位進行全面評量，一方面進行單位體檢，一方面解決本研究樣本數不足之困境，以期望藉此驗證採行外部或內部機制，何者較有助於提升合約商的績效，解決委外開標不順困境，並追尋伙食委外永續發展。

四、研究限制

然而，經驗證後假說一至四均未獲資料支持，故本研究無法宣稱上述遠程中介具有顯著之因果關係。由於本文研究設計在瞭解委外單位之合約管理成熟度，故資料蒐集係以單位全員普測為基礎進行，但由於資源限制無法針對多個委外單位進行施測，致未能符合Stevens (2002)以及Hair et al. (1998)等學者之樣本數建議，因此，研判本文可能因樣本數不足而導致假說驗證未獲支持。亦因如此，後續研究則需爭取如上級支持等實質資源挹注，俾利蒐集更多伙食委外執行單位之實況資料，並在提升研究樣本數之狀況下，再行對本架構重新加以分析，以臻完善。

作者簡介

林國華中校，國防管理學院企管系92年班，國管院後勤管理研究所95年班，後勤管理正規班96年班，國立臺北大學企管系博士候選人，現任職陸軍第一地區支援指揮部補油庫庫長。

附錄

附錄一 合約管理成熟度之收斂效度 (n=57)

Variable	No.	Error variance	Factor loading	T value	CR	AVE
合約管理 成熟度	1	.161	.916	4.929***	.991	.821
	2	.304	.834	5.193***		
	3	.430	.755	5.247***		
	4	.283	.847	5.176***		
	5	.144	.925	4.840***		
	6	.157	.918	5.528***		
	7	.146	.924	5.524***		
	8	.199	.895	5.524***		
	9	.137	.929	5.515***		
	10	.243	.870	5.504***		
	11	.150	.922	5.138***		
	12	.185	.903	5.196***		
	13	.165	.914	5.167***		
	14	.157	.918	5.155***		
	15	.076	.961	5.105***		
	16	.137	.929	3.493***		
	17	.155	.919	4.350***		
	18	.222	.882	4.484***		
	19	.264	.858	4.775***		
	20	.137	.929	4.881***		
	21	.099	.949	4.106***		
	22	.166	.913	4.648***		
	23	.144	.925	4.522***		
	24	.116	.940	4.309***		
	25	.084	.957	3.888***		
$\chi^2=1064.186$; $df=270$; $\chi^2/df=3.941$; RMSEA=.229 ; CFI=.724 ; TLI=.693 ; IFI=.727 ; SRMR=.0567						

Note. *** $p<.001$.

資料來源：本研究整理

附錄二 溝通品質之收斂效度 (n=57)

Variable	No.	Error variance	Factor loading	T value	CR	AVE
溝通品質	1	.313	.829	4.483***	.881	.598
	2	.231	.877	4.052***		
	3	1.000	.001	5.292***		
	4	.469	.729	4.879***		
	5	.203	.893	3.809***		
	6	.195	.897	3.742***		
χ²=36.375；df=9；χ²/df=4.042；RMSEA=.233；CFI=.885；TLI=.808；IFI=.888；SRMR=.0649						

Note. *** p<.001.

資料來源：本研究整理

附錄三 夥伴間之信任關係之收斂效度 (n=57)

Variable	No.	Error variance	Factor loading	T value	CR	AVE
夥伴間之信任關係	1	.392	.780	4.339***	.886	.611
	2	.266	.857	3.572***		
	3	.499	.708	4.684***		
	4	.269	.855	3.604***		
	5	.521	.692	4.737***		
χ²=2.719；df=5；χ²/df=.544；RMSEA=.000；CFI=1.000；TLI=1.033；IFI=1.016；SRMR=.0213						

Note. *** p<.001.

資料來源：本研究整理

附錄四 品質管理之收斂效度 (n=57)

Variable	No.	Error variance	Factor loading	T value	CR	AVE
品質管理	1	.195	.897	3.848***	.890	.629
	2	.257	.862	4.365***		
	3	.080	.959	1.956		
	4	.612	.623	5.113***		
	5	.709	.539	5.178***		
$\chi^2=79.768$; $df=5$; $\chi^2/df=15.954$; RMSEA=.517 ; CFI=.708 ; TLI=.416 ; IFI=.714 ; SRMR=.1477						

Note. *** p<.001.

資料來源：本研究整理

附錄五 委外績效之收斂效度 (n=57)

Variable	No.	Error variance	Factor loading	T value	CR	AVE
委外績效	1	.932	.518	5.208***	.934	.594
	2	.574	.653	5.121***		
	3	.449	.742	5.010***		
	4	.192	.899	4.306***		
	5	.227	.879	4.503***		
	6	.425	.758	4.980***		
	7	.772	.477	5.224***		
	8	.141	.927	3.857***		
	9	.293	.841	4.731***		
	10	.252	.865	4.600***		
$\chi^2=110.729$; $df=35$; $\chi^2/df=3.164$; RMSEA=.197 ; CFI=.840 ; TLI=.795 ; IFI=.844 ; SRMR=.0794						

Note. *** p<.001.

資料來源：本研究整理

附錄六 續約意願之收斂效度 (n=57)

Variable	No.	Error variance	Factor loading	T value	CR	AVE
續約意願	1	.208	.890	4.353***	.934	.742
	2	.190	.900	4.223***		
	3	.073	.963	2.349*		
	4	.525	.689	5.089***		
	5	.296	.839	4.736***		
$\chi^2=11.864$; $df=5$; $\chi^2/df=2.373$; RMSEA=.157 ; CFI=.973 ; TLI=.946 ; IFI=.973 ; SRMR=.0255						

Note. *** p<.001, ** p<.01, * p<.05.

資料來源：本研究整理